RÉGIE DES RENTES
DU QUÉBEC

Plan stratégique
2012-2016

Québec

Dépôt légal
2e trimestre 2012
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN
978-2-550-63545-1 (version imprimée)
978-2-550-63546-8 (version électronique)

© Régie des rentes du Québec, 2012

Table des matières

Mot de la présidente du conseil d'administration 5

Mot du président-directeur général 6

Les responsabilités de la Régie 7

La mission 8

La vision 8

Les valeurs 9

Le contexte 10

- Le système de retraite 10
- Les effets des changements démographiques sur les régimes de retraite 11
- Les effets des changements démographiques sur la main-d'œuvre 12
- Les effets de la situation économique sur les régimes de retraite 13
- Le processus de consultation sur le Régime de rentes du Québec 14
- L'état des finances publiques 14
- L'évolution des technologies de l'information et des communications 15

Les enjeux, les orientations stratégiques et les axes d'intervention 16

Enjeu 1
L'autonomie financière à la retraite de la population québécoise dans un contexte socioéconomique en changement 17

Enjeu 2
Des services de qualité dans un contexte de croissance de la demande et de rareté des ressources 21

Enjeu 3
Une organisation reconnue comme employeur de choix et disposant des talents adaptés à ses enjeux 24

Tableau synthèse 26

Mot de la présidente du conseil d'administration

C'est avec une grande fierté que je vous présente le *Plan stratégique 2012-2016* de la Régie des rentes du Québec. Il a été adopté par les membres du conseil d'administration lors de la séance du 21 octobre 2011. Ce plan est le premier à être adopté depuis que la Régie est assujettie à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*. De concert avec les membres du conseil d'administration, la direction de la Régie a établi les orientations stratégiques qui guideront ses actions au cours des cinq prochaines années.

Les défis sont de taille et les objectifs, certes ambitieux. Je suis toutefois persuadée que la Régie, soutenue par la compétence et le professionnalisme de son personnel, accomplira sa mission avec performance et, du coup, concrétisera sa vision. Je peux également vous assurer de l'entière collaboration des membres du conseil d'administration dans la réalisation du *Plan stratégique 2012-2016*.

La présidente du conseil d'administration,

Francine Martel-Vaillancourt, FCA

Mot du président-directeur général

En tant que président-directeur général de la Régie des rentes du Québec, j'ai l'honneur de vous présenter le *Plan stratégique 2012-2016*. En plus de mobiliser l'organisation pour les cinq prochaines années, ce plan définit clairement les grandes priorités de la Régie.

Il est issu d'une réflexion collective sur les virages stratégiques à prendre pour relever les défis d'aujourd'hui et ceux de demain. Il s'appuie d'abord sur des assises solides que la Régie souhaite maintenir, en s'inscrivant dans la foulée du précédent plan stratégique. Il prend en compte les priorités gouvernementales, dont les principes de développement durable. Il témoigne aussi des changements majeurs et des nouvelles tendances qui influencent notre organisation. Bref, il met en lumière les avenues que la Régie entend privilégier pour s'adapter à un environnement en constante mutation.

Le premier enjeu porte sur l'autonomie financière à la retraite de la population québécoise. Dans un contexte démographique et économique changeant, notre système de retraite doit évoluer pour permettre aux citoyens de bâtir cette autonomie. En effet, le vieillissement de la population, l'accroissement de la longévité et les fluctuations rapides des marchés financiers se répercutent à la fois sur le Régime de rentes du Québec, les régimes privés de retraite et l'épargne personnelle. La Régie poursuivra donc ses travaux d'analyse et de recherche de solutions pour maintenir un système de retraite performant, qui reflète bien la réalité du Québec.

La qualité du service à la clientèle et la performance de l'organisation sont des valeurs profondément ancrées dans la culture de la Régie. C'est pourquoi le maintien de services de qualité, dans un contexte de croissance de la demande et de rareté des ressources, fait l'objet du deuxième enjeu de ce plan. Pour y parvenir, la Régie transformera ses façons de faire en s'appuyant notamment sur les technologies de l'information et des communications, la contribution de partenaires et l'expertise du personnel.

Le troisième et dernier enjeu consiste à tout mettre en œuvre afin que la Régie demeure un employeur de choix qui dispose des talents requis pour faire face aux enjeux de l'avenir. Cela l'amènera à développer et à mettre à profit les forces de son personnel en gérant efficacement ses talents. Les efforts de la Régie porteront aussi sur sa culture d'entreprise en vue de renforcer son avantage distinctif par rapport aux autres organisations.

En terminant, je tiens à exprimer mes remerciements à tous ceux et celles qui ont pris part à l'élaboration de ce plan et qui contribueront à l'atteinte de ses objectifs. Je suis persuadé que la Régie relèvera ces défis avec brio grâce à la compétence et à l'engagement soutenu de son personnel, à la collaboration de la présidente et des membres de son conseil d'administration ainsi qu'à l'appui de la ministre responsable de la Régie.

Le président-directeur général,

Denys Jean

Les responsabilités de la Régie

La Régie est responsable de l'application de la *Loi sur le régime de rentes du Québec*. Elle administre le Régime de rentes du Québec, qui est un régime d'assurance public et obligatoire pour tous les travailleurs du Québec. Ce régime leur offre, ainsi qu'à leur famille, des prestations à la retraite, en cas d'invalidité et lors d'un décès.

La Régie est aussi responsable de la *Loi sur les régimes complémentaires de retraite*. Elle s'assure que l'administration et le fonctionnement des régimes complémentaires de retraite sont conformes à la Loi. De plus, elle a le mandat de promouvoir la planification financière de la retraite, notamment en faisant évoluer l'encadrement des régimes de retraite existants et en favorisant l'établissement de nouveaux régimes de retraite.

La Régie administre également, pour le ministère de la Famille et des Aînés, le crédit d'impôt remboursable pour le soutien aux enfants, une mesure qui permet à tous les parents ayant un enfant à charge de moins de 18 ans de recevoir une aide financière.

Enfin, depuis 2003, la Régie agit à titre d'organisme de liaison dans le cadre des ententes de sécurité sociale négociées avec d'autres pays pour le compte du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles.

La Régie relève de la ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et son administration est confiée à un conseil d'administration formé de 15 membres nommés par le gouvernement, dont la présidente du conseil et le président-directeur général.

La mission

La Régie contribue à la sécurité financière des Québécoises et des Québécois. Plus précisément, son rôle consiste à :

- leur verser une rente de retraite;
- les indemniser en cas d'invalidité et lors d'un décès;
- leur fournir une aide financière lorsqu'ils assument la charge d'un enfant;
- promouvoir l'autonomie financière à la retraite;
- encadrer les régimes complémentaires de retraite et surveiller leur gestion;
- concourir à l'évolution du système de retraite.

La vision

La Régie réaffirme sa volonté de se distinguer, au cours des prochaines années, comme une organisation :

- mobilisée et performante;
- tournée vers l'avenir;
- au service des citoyens;
- engagée dans l'amélioration de l'autonomie financière à la retraite de la population québécoise.

L'innovation est au cœur de notre action et c'est ensemble que nous concrétiserons cette vision. Cela contribuera ainsi à soutenir la réputation de notre organisation, qui, au fil des ans, a su allier performance et qualité des services pour le mieux-être des citoyens.

Les valeurs

La culture de la Régie est définie essentiellement par cinq valeurs qui guident l'action au quotidien. À l'égard des citoyens, la qualité des services, l'excellence et l'intégrité prévalent. En ce qui concerne son personnel, la compétence et la reconnaissance constituent ses principales valeurs.

Qualité des services

Nous sommes à l'écoute des besoins et des attentes des gens, et donnons des services de qualité adaptés en conséquence.

Excellence

Nous cherchons toujours à nous améliorer, à mieux travailler ensemble, à innover et à accroître notre performance.

Intégrité

Nous nous conduisons d'une manière juste et honnête avec toutes les personnes à qui nous offrons des services.

Compétence

Nous mettons à contribution nos connaissances, nos habiletés et notre expérience pour atteindre les résultats visés.

Reconnaissance

Nous exprimons notre gratitude envers nos collègues pour leur contribution et leur mobilisation en vue de la réalisation de notre mission.

Le contexte

Le système de retraite

Le système de retraite vise fondamentalement le maintien du niveau de vie d'un individu au moment de sa retraite. Au Québec, le système est constitué de trois paliers. Les deux premiers relèvent de programmes publics et le troisième, de l'initiative privée. Il s'agit donc d'un système mixte, public et privé, dont certaines composantes sont obligatoires et d'autres, facultatives. Il est établi sur le principe d'une responsabilité partagée entre les gouvernements, les employeurs et les citoyens.

Le programme fédéral de la Sécurité de la vieillesse, qui inclut la pension de la Sécurité de la vieillesse et le Supplément de revenu garanti, représente la base du système. Ce programme d'assistance universel assure ainsi un revenu minimal aux personnes âgées.

Le Régime de rentes du Québec (RRQ) occupe quant à lui le deuxième palier du système. Ce régime, auquel contribuent tous les travailleurs et les employeurs du Québec, remplace environ 25 % des revenus d'un travailleur ayant un salaire moyen.

Comme les programmes publics remplacent environ 40 % des revenus d'un salarié moyen, il faut alors faire appel au troisième palier du système pour atteindre le taux de remplacement de revenus généralement reconnu, soit 70 %[1]. Ce palier englobe les régimes privés de retraite et l'épargne personnelle.

Il existe différents types de régimes privés dont certains sont parrainés par l'employeur, comme le régime complémentaire de retraite (RCR), aussi appelé *fonds de pension*, le régime enregistré d'épargne-retraite (REER) collectif et le régime de participation différée aux bénéfices (RPDB). Les régimes privés incluent également le REER individuel.

1. Régie des rentes du Québec, *Vers un Régime de rentes du Québec renforcé et plus équitable*, p. 47.

Les effets des changements démographiques sur les régimes de retraite

Une population vieillissante

La tendance mondiale au vieillissement de la population se caractérise, particulièrement au Québec, par la rapidité avec laquelle s'effectue ce changement. En effet, les baby-boomers, nés au cours des années 1946 à 1965, atteignent maintenant l'âge de la retraite. En 2010, la population âgée de 65 ans et plus totalisait 1,2 million, soit 15 % de la population du Québec. Selon les projections[2], elle atteindra 1,4 million en 2015, représentant ainsi près de 18 % de la population. En ce qui a trait à l'espérance de vie, elle continuera de progresser, passant d'ici 2030 de 79,2 à 82,3 ans pour un homme et de 83,5 à 85,9 ans pour une femme.

Par ailleurs, le taux de remplacement des générations, qui se situe à 2,1 enfants par femme[3], est toujours hors d'atteinte. Depuis plus de 15 ans, le taux de fécondité[4] au Québec oscille autour de 1,57 enfant par femme. Le mini baby-boom des années 2008 et 2009, dont les taux ont été de 1,74, semble se résorber; les projections font même état d'une diminution à 1,65 à compter de 2018[5]. Par contre, si le Québec maintenait un taux d'immigration relativement élevé, cela pourrait constituer un apport de main-d'œuvre positif qui permettrait d'atténuer les effets négatifs de la faible fécondité.

Une proportion grandissante de retraités par rapport aux cotisants

Ces changements démographiques généreront une augmentation de la demande de services auprès de la Régie. Du côté du RRQ, une augmentation d'environ 80 % du nombre de bénéficiaires de la rente de retraite est prévue entre 2010 et 2030. Ce nombre passera de 1,4 à 2,5 millions. Parallèlement, la proportion de la population âgée de 20 à 64 ans par rapport à la population totale diminuera. Selon les estimations[6], le nombre de cotisants au RRQ pour chaque bénéficiaire sera inférieur à 2 dès 2021, alors qu'il s'élevait à 2,8 en 2010.

Ces changements auront également des retombées sur les régimes de retraite, qui compteront eux aussi une proportion grandissante de retraités par rapport au nombre de cotisants. Une telle évolution de la maturité des régimes de retraite, si elle n'est pas gérée de façon adéquate, pourrait mener à un désengagement des employeurs et à un abandon de plus en plus marqué des régimes à prestations déterminées au profit des régimes à cotisation déterminée. Ce changement pourrait avoir des effets importants sur l'autonomie financière des futurs retraités, une préoccupation qui est au cœur de la mission de la Régie.

2. Régie des rentes du Québec, *Analyse actuarielle du Régime de rentes du Québec au 31 décembre 2009*.
3. *Ibid*.
4. Institut de la statistique du Québec, *Banque de données des statistiques officielles sur le Québec*.
5. Régie des rentes du Québec, *Analyse actuarielle du Régime de rentes du Québec au 31 décembre 2009*.
6. *Ibid*.

Les effets des changements démographiques sur la main-d'œuvre

La raréfaction de la main-d'œuvre

L'arrivée massive des baby-boomers à la retraite et le déclin de la population active accentuent le phénomène actuel de rareté de la main-d'œuvre, principalement du côté des ressources spécialisées, comme dans les domaines de l'actuariat et des technologies de l'information. Les employés sont désormais en mesure de choisir leur organisation, en fonction de critères où la qualité de vie et la possibilité de mettre à profit leurs talents dans le cadre de projets et de défis stimulants arrivent au premier rang.

Les entreprises font donc face à une compétitivité accrue pour l'attraction et la fidélisation d'une main-d'œuvre compétente. En conséquence, elles devront redoubler d'ardeur et d'imagination pour se démarquer, de façon à répondre aux attentes de leur personnel et à mettre en place des conditions pour soutenir leur performance.

Les retraités : des travailleurs d'expérience

Par ailleurs, le retour des retraités sur le marché du travail offre de nouvelles possibilités pour les organisations, que ce soit pour combler le manque de main-d'œuvre ou pour tirer profit des connaissances et de la vaste expérience de ces travailleurs. Cette tendance se doit d'être encouragée. C'est pourquoi toute réflexion sur les régimes de retraite et toute conception d'un nouveau régime doivent être imprégnées de cette préoccupation. La gestion de cette main-d'œuvre d'expérience engendre aussi de nouveaux défis pour répondre à ses attentes particulières, notamment en ce qui concerne la conciliation travail-vie personnelle, ainsi que pour intégrer les valeurs intergénérationnelles.

Force est de constater que les baby-boomers et les jeunes ont des besoins, des valeurs et un rapport au travail qui diffèrent. Les organisations devront donc s'adapter en offrant plus de flexibilité dans la gestion et dans les conditions de travail.

Les effets de la situation économique sur les régimes de retraite

Depuis le début des années 2000, des marchés financiers très volatils, associés à une baisse significative des taux d'intérêt à long terme qui devrait perdurer, ont durement éprouvé le système de retraite.

Les régimes à prestations déterminées

Les régimes complémentaires de retraite n'allaient pas y échapper, notamment les régimes à prestations déterminées. Ce contexte économique contribue certes à la perte d'intérêt de la part des employeurs à l'égard de ces régimes, en raison notamment de leur complexité et de leur poids financier grandissant.

Considérant que les régimes à prestations déterminées sont plus susceptibles que les autres d'assurer la sécurité financière à la retraite, le gouvernement a adopté au cours des dernières années deux lois importantes dans ce domaine. La première visait à renforcer leur financement ainsi que leur gouvernance. La seconde avait pour objet d'aider les employeurs à traverser la crise financière de 2008 en allégeant temporairement leurs obligations à l'égard de ces régimes. Cependant, de tels ajustements, et de nombreux autres apportés sous forme réglementaire, ne sont-ils pas révélateurs du besoin d'adapter ces régimes à la réalité d'aujourd'hui?

La création de nouveaux outils d'épargne pour la retraite

À l'échelle canadienne, les travaux fédéraux, provinciaux et territoriaux en cours portent sur une bonification du Régime de pensions du Canada, la création de régimes de pension agréés collectifs (RPAC) et la littératie financière. Au Québec, la création du régime volontaire d'épargne-retraite, annoncée dans le discours sur le budget 2011-2012, constituera un outil additionnel pour inciter les travailleurs à épargner en vue de leur retraite. Ce type de régime est la version québécoise des RPAC. Le Québec participe activement aux travaux canadiens afin que l'implantation de ce régime s'effectue dans un souci d'harmonisation avec le reste du Canada. Nous vivons une période charnière en matière de retraite. Il est important de se montrer créatif et de proposer des solutions novatrices en vue d'adapter tant les régimes publics que les régimes privés aux réalités socioéconomiques.

La surveillance des RCR

Par ailleurs, un contexte économique difficile et les nombreux ajustements aux lois et règlements entraînent une complexification et une lourdeur administrative marquées pour ceux et celles dont le mandat consiste à surveiller l'application de la *Loi sur les régimes complémentaires de retraite*. Une vigilance accrue est de mise en raison des changements qui se succèdent à un rythme élevé et qui imposent des adaptations constantes et rigoureuses aux mécanismes de surveillance des régimes complémentaires de retraite.

Le processus de consultation sur le Régime de rentes du Québec

L'évolution d'un système de retraite passe par un processus relativement long et complexe. Dans le cas du RRQ, ce processus prévoit l'élaboration de propositions d'adaptation par la Régie, une consultation publique et, s'il y a lieu, l'adoption d'un projet de loi par l'Assemblée nationale. Les modifications apportées au RRQ résultent d'une analyse en profondeur des commentaires reçus lors de la consultation publique, avec la préoccupation de faire évoluer le RRQ au rythme de la société québécoise et d'en assurer la pérennité.

Lors des deux dernières consultations publiques, tenues en 2004 et en 2009, les consensus ont été difficiles à obtenir. À la lumière de ces expériences et dans la mesure où la Régie interagit avec une multiplicité de groupes et de personnes, il apparaît opportun de revoir le processus menant à l'élaboration des propositions d'adaptation du RRQ et à la consultation publique en vue de communiquer davantage avec les intervenants du milieu et ainsi de dégager des consensus solides favorisant l'évolution de cet important programme social.

L'état des finances publiques

En juin 2010, l'Assemblée nationale a adopté la *Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette*. Le gouvernement a établi un plan rigoureux qui met l'accent sur la réduction et le contrôle de ses dépenses. Ce plan de retour à l'équilibre budgétaire exige de tous les ministères et organismes des efforts de rationalisation, de réduction des dépenses et d'augmentation de la productivité tout en préservant la qualité des services aux citoyens.

L'état des finances publiques et les mesures de redressement s'y rapportant amplifient le défi inhérent au maintien de la qualité des services dans un contexte où la demande est en croissance et les ressources limitées.

L'évolution des technologies de l'information et des communications

Par le passé, les organisations ont réalisé d'importants gains de performance grâce à l'automatisation des traitements de masse. La Régie s'est inscrite dans ce courant et ses traitements massifs sont fortement automatisés.

Aujourd'hui, les nouveaux outils technologiques, les capacités d'échange d'information en temps réel, l'augmentation rapide des capacités de traitement et de stockage de même que les nouvelles approches de développement des systèmes offrent aux organisations la possibilité de faire un pas de plus dans l'automatisation. Ils permettent d'éliminer certaines interventions humaines ou, à tout le moins, de mieux soutenir le personnel. Les gains attendus, quoique moins spectaculaires que ceux réalisés dans le passé, n'en sont pas moins très importants compte tenu des enjeux auxquels sont confrontées les organisations. Une fois dégagé de tâches qui peuvent être automatisées, le personnel sera disponible lorsqu'un contact avec le client ou une situation particulière nécessiteront une expertise pointue et que cette intervention aura une valeur ajoutée tant pour le client que pour l'organisation.

Des changements dans les attentes de la clientèle

Par ailleurs, l'apparition de nouveaux modes de communication sur le réseau Internet, combinée à une expansion rapide du marché des appareils permettant l'échange d'information, par exemple les téléphones intelligents, transforme rapidement les habitudes de la population qui les perçoit comme des outils améliorant sa qualité de vie. Une telle évolution engendre continuellement des changements dans les attentes de la clientèle, ce qui demande à la Régie d'adapter sa prestation de services plus fréquemment que dans le passé.

Les technologies de l'information et des communications : un levier

La Régie compte mettre à profit cette évolution pour maintenir sa capacité à honorer ses engagements envers sa clientèle dans un contexte d'augmentation de la demande et de rareté des ressources. L'évolution des technologies de l'information et des communications (TIC) constitue donc plus que jamais un levier permettant aux organisations de faire évoluer la relation avec leur clientèle et de revoir leurs façons de faire.

Les enjeux, les orientations stratégiques et les axes d'intervention

Enjeu 1 : L'autonomie financière à la retraite de la population québécoise dans un contexte socioéconomique en changement

ORIENTATION STRATÉGIQUE		AXES D'INTERVENTION	
1	Adapter le système de retraite au contexte démographique et économique.	1	L'évolution du Régime de rentes du Québec.
		2	L'évolution des régimes privés de retraite.
		3	La sensibilisation à l'autonomie financière à la retraite.

Enjeu 2 : Des services de qualité dans un contexte de croissance de la demande et de rareté des ressources

ORIENTATION STRATÉGIQUE		AXES D'INTERVENTION	
2	Transformer les façons de faire pour maintenir la qualité des services en s'appuyant sur les TIC, la contribution de partenaires et l'expertise du personnel.	4	La simplification des démarches des clients.
		5	L'efficience des activités de la Régie.

Enjeu 3 : Une organisation reconnue comme employeur de choix et disposant des talents adaptés à ses enjeux

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES		AXES D'INTERVENTION	
3	Développer et mettre à contribution les forces du personnel.	6	La gestion des talents.
4	Renforcer l'avantage distinctif de la Régie.	7	La culture d'entreprise.

Enjeu 1

L'autonomie financière à la retraite de la population québécoise dans un contexte socioéconomique en changement

Dans un environnement socioéconomique variable, l'autonomie financière à la retraite devient plus difficilement accessible aux citoyens. La Régie doit donc maintenir le système de retraite du Québec au diapason de cet environnement pour qu'il puisse continuer à jouer efficacement son rôle et permettre aux citoyens de bâtir leur autonomie financière en vue de la retraite.

Orientation stratégique 1

Adapter le système de retraite au contexte démographique et économique

Axe d'intervention 1

L'évolution du Régime de rentes du Québec

Le RRQ est un pilier du système de retraite, car il couvre tous les travailleurs québécois et permet notamment de combler une partie de leurs besoins financiers à la retraite. Veiller à sa pérennité et proposer des prestations adaptées aux réalités socioéconomiques sont des prémisses qui sous-tendent le choix des objectifs stratégiques.

Un grand pas a été franchi en 2011 par l'adoption de mesures permettant d'asseoir le RRQ sur des bases financières solides. Ainsi, l'augmentation du taux de cotisation jusqu'en 2017 et l'introduction d'un mécanisme automatique d'ajustement du taux de cotisation à partir de 2018 contribueront à assurer son financement et sa pérennité.

Par ailleurs, dans le contexte démographique actuel, le Québec connaît une raréfaction importante de la main-d'œuvre, qui affecte sa performance économique. En même temps, des personnes déjà à la retraite ou près d'y être voudraient demeurer actives sur le marché du travail. La Régie doit tenir compte de cette situation et favoriser le maintien en emploi des travailleurs d'expérience. À cet égard, deux modifications législatives ont été apportées en 2011 au RRQ, soit la bonification de la rente de retraite pour les travailleurs de plus de 65 ans et la hausse du pourcentage de réduction dans le cas d'une retraite anticipée.

Le défi des prochaines années résidera donc dans la nécessité d'adapter le RRQ aux réalités socioéconomiques, en tenant compte de l'évolution des autres piliers du système de retraite. À cet égard, des travaux comme ceux menés avec le reste du Canada sur l'avenir des régimes publics ou ceux qui toucheront les régimes complémentaires de retraite amèneront la Régie à s'interroger sur la place que doit occuper le RRQ dans l'offre globale de revenus de retraite.

S'appuyant sur cette nécessité d'adaptation, la Régie préparera la prochaine consultation publique sur le RRQ, qui doit avoir lieu d'ici 2015. Elle mettra l'accent sur le processus d'élaboration des propositions d'adaptation du Régime avec l'objectif d'obtenir les consensus facilitant l'adoption de réformes pertinentes. Deux avenues apparaissent porteuses. La première vise à ce que les intervenants du milieu et le gouvernement se mettent d'accord sur les grands constats et enjeux touchant notre système de retraite. Fondé sur des données neutres, fiables et cohérentes, le partage d'un point de vue commun sur les problématiques concernant le système de retraite sera de nature à faciliter les discussions sur les éléments qui doivent être considérés lors d'éventuelles réformes. La seconde avenue consiste à communiquer davantage avec les intervenants du milieu à l'étape de l'élaboration des propositions de modifications du système. Menée sous forme d'échanges avec différents groupes sociaux, des professionnels du domaine, des syndicats, des représentants du patronat, des retraités et d'autres intervenants concernés, cette communication devrait favoriser une meilleure compréhension des différents points de vue et, par conséquent, une meilleure acceptation des modifications proposées par la Régie, ouvrant ainsi la voie au consensus recherché.

	OBJECTIFS STRATÉGIQUES	INDICATEURS	CIBLES
1	D'ici à 2015, améliorer le processus d'élaboration des propositions d'adaptation du RRQ.	Améliorations apportées.	3
2	D'ici à 2015, proposer des adaptations au RRQ en vue d'assurer son adéquation aux réalités socioéconomiques.	Proposition d'adaptations.	s. o.

Axe d'intervention 2

L'évolution des régimes privés de retraite

Rappelons-le, l'apport des régimes publics aux revenus de la grande majorité des retraités est insuffisant pour maintenir leur niveau de vie à la retraite. Pour y arriver, les retraités doivent compter sur le troisième palier du système de retraite. Heureusement, plusieurs instruments d'épargne-retraite privés sont accessibles aux personnes qui désirent cotiser durant leur vie active.

Le régime de retraite à prestations déterminées s'avère l'instrument le plus performant pour acquérir un revenu de retraite qui permet de conserver son niveau de vie une fois rendu à cette étape. Or, le contexte économique et financier des dernières années a affaibli les régimes à prestations déterminées. En 2011, la Régie estime que 64 % de ces régimes avaient un pourcentage de solvabilité inférieur à 80 %. Cette situation a notamment mis en perspective toute la question du partage des risques entre l'employeur, les travailleurs et les retraités à l'intérieur de ce type de régime. Il est impératif de bien cerner la problématique en cause et d'amorcer une réflexion en profondeur sur les régimes complémentaires de retraite. Cette réflexion devra être alimentée par des échanges avec les intervenants du milieu et s'inspirer des expériences étrangères.

En 2010, le nombre de travailleurs couverts par un régime complémentaire de retraite est évalué à 1,5 million[7], ce qui représente environ 42 % des travailleurs québécois. Pour que l'autonomie financière à la retraite prenne tout son sens, il faut viser à augmenter cette couverture. Le régime volontaire d'épargne-retraite, annoncé dans le budget 2011-2012 du gouvernement du Québec, vise à augmenter ce taux.

Ainsi, les efforts de la Régie porteront sur des adaptations au cadre législatif et sur la conception de nouveaux instruments d'épargne-retraite pour assurer la présence, dans l'avenir, de régimes de retraite de qualité adaptés aux réalités socioéconomiques.

Par ailleurs, la surveillance des régimes complémentaires de retraite doit évoluer en fonction de l'environnement socioéconomique et des nombreuses modifications législatives et réglementaires. Au cours des prochaines années, la Régie portera une grande attention à la mise à jour des mécanismes de surveillance, afin de toujours mieux protéger les droits des participants.

	OBJECTIFS STRATÉGIQUES	INDICATEURS	CIBLES
3	D'ici à 2016, proposer des adaptations au cadre législatif en vue de favoriser la participation aux régimes privés de retraite.	Adaptations proposées.	3
4	Réviser annuellement les pratiques de surveillance compte tenu de l'évolution rapide de l'environnement des régimes complémentaires de retraite.	État de situation annuel des pratiques de surveillance des régimes complémentaires de retraite.	1 par an

7. Régie des rentes du Québec, *Rapport annuel de gestion 2010*, p. 21.

Axe d'intervention 3

La sensibilisation à l'autonomie financière à la retraite

Au fil des ans, la Régie a déployé de nombreux efforts pour sensibiliser les Québécois à l'importance de l'épargne et à la nécessité de commencer tôt à mettre de l'argent de côté en vue de la retraite. Mais, pour bon nombre de citoyens, la planification financière représente toujours un univers complexe qu'il faut démystifier. C'est ainsi que la Régie poursuivra ses actions visant à informer le public et à mieux faire comprendre le système de retraite québécois.

Même si les messages s'adresseront à tous les citoyens, les personnes âgées de 35 à 49 ans dont les revenus sont supérieurs à 25 000 $ seront plus particulièrement visées par les campagnes de sensibilisation. En effet, pour les travailleurs gagnant moins de 25 000 $, les besoins financiers à la retraite sont déjà bien couverts par les programmes publics. Par ailleurs, l'expérience démontre qu'avant 35 ans la retraite semble bien lointaine : fonder une famille et acheter une première maison constituent plutôt les priorités. De leur côté, les personnes de 50 ans et plus sont pour la plupart déjà sensibilisées.

En 2011, environ 65 % des citoyens âgés de 35 à 49 ans ayant un revenu supérieur à 25 000 $ étaient sensibilisés à l'importance de bâtir leur autonomie financière à la retraite. La Régie souhaite maintenir ce pourcentage, ce qui exigera des efforts considérables compte tenu des nombreux facteurs qui peuvent influencer ce résultat, notamment la situation économique.

	OBJECTIF STRATÉGIQUE	INDICATEUR	CIBLE
5	Pendant toute la durée du plan stratégique, sensibiliser la population, notamment les citoyens âgés de 35 à 49 ans ayant un revenu supérieur à 25 000 $, à l'importance de bâtir son autonomie financière à la retraite.	Pourcentage moyen de citoyens âgés de 35 à 49 ans ayant un revenu supérieur à 25 000 $ et qui sont sensibilisés à l'autonomie financière.	65 %

Enjeu 2

Des services de qualité dans un contexte de croissance de la demande et de rareté des ressources

La Régie place la qualité de ses services aux citoyens au centre de ses préoccupations. Elle travaille donc à améliorer constamment son offre de services en fonction des besoins et des attentes des citoyens, tout en maintenant ses coûts à un niveau raisonnable. Pour faire face à la fois à l'augmentation de la clientèle et à la rareté des ressources, elle a entrepris en 2006 la transformation de ses processus de services aux citoyens et de soutien. Aujourd'hui, les citoyens et l'organisation en retirent des bénéfices. À titre d'exemple, les citoyens peuvent désormais accéder à leur dossier en ligne, par l'entremise de Mon dossier, et prendre connaissance de l'information se rapportant à leur situation personnelle et des services auxquels ils ont droit.

Dans l'avenir, la Régie continuera à composer avec les changements démographiques, qui entraîneront une croissance de la clientèle. Également, les modifications dans les habitudes de la clientèle devraient être à la fois plus rapides et plus nombreuses, nécessitant ainsi de la part de la Régie des ajustements importants à la prestation de services. Pour relever les défis qui l'attendent, la Régie poursuivra la transformation et l'optimisation de ses processus de services aux citoyens et de soutien. Elle misera sur sa capacité d'adaptation et ses aptitudes à innover, en profitant des possibilités offertes par les TIC, en comptant sur l'appui de partenaires et en misant sur l'expertise de son personnel pour intervenir dans les situations qui le requièrent.

Orientation stratégique 2

Transformer les façons de faire pour maintenir la qualité des services en s'appuyant sur les TIC, la contribution de partenaires et l'expertise du personnel

Axe d'intervention 4

La simplification des démarches des clients

Les habitudes de la clientèle sont en constante évolution. Traditionnellement, les clients devaient remplir un formulaire pour recevoir une rente ou une prestation. Cette façon de faire, qui demandait beaucoup d'attention de leur part et nécessitait souvent le soutien du personnel, correspond de moins en moins à leurs habitudes. La Régie veut moderniser ses relations avec la clientèle en lui permettant de bénéficier des prestations auxquelles elle a droit sans devoir toujours remplir un formulaire.

Des progrès ont d'ailleurs été réalisés en ce sens. En effet, c'est plus de 30 % des nouveaux clients de la Régie qui ont reçu une prestation de services en 2010 sans avoir eu à remplir un formulaire. Par exemple, actuellement, les parents d'enfants nés au Québec n'ont pas à remplir de formulaire de la Régie pour recevoir le paiement de Soutien aux enfants. Cette demande se fait par un mécanisme de consentement inclus dans le formulaire d'inscription du nouveau-né auprès du Directeur de l'état civil.

Au cours des prochaines années, la Régie entend continuer dans cette voie, notamment en facilitant la façon de demander une rente de retraite soit par téléphone ou encore à l'aide d'un formulaire prérempli. Par exemple, elle prendra l'initiative de proposer aux clients en âge de prendre leur retraite un formulaire déjà rempli à partir des renseignements à leur dossier. Les clients qui le désirent n'auront qu'à signifier leur intention à la Régie, qui s'occupera d'y donner suite par une mise en paiement de la rente de retraite. Ils pourront également consulter eux-mêmes les renseignements que possède la Régie à leur sujet.

Une autre avenue consistera à coordonner la demande de prestation de décès avec d'autres formalités que les citoyens doivent accomplir au moment d'un décès.

	OBJECTIF STRATÉGIQUE	INDICATEUR	CIBLE
6	D'ici à 2016, faciliter aux clients les démarches nécessaires à l'obtention d'une prestation.	Pourcentage de demandes de prestations pour lesquelles les clients n'ont pas à remplir un formulaire de la Régie.	50 %

Axe d'intervention 5

L'efficience des activités de la Régie

Au-delà de la simplification des démarches des clients, la Régie doit rechercher une plus grande efficience dans la réalisation de ses activités et une utilisation judicieuse de son personnel. En effet, elle prévoit que sa clientèle bénéficiaire du RRQ et du Soutien aux enfants augmentera entre 10 % et 13 % au cours des cinq prochaines années. Cette augmentation, combinée à la rareté des ressources, exercera une pression sur la capacité de la Régie à préserver la qualité des services offerts à la population.

Pour préserver cette qualité, la Régie a déjà réalisé certaines initiatives qui lui ont permis en 2010 de traiter près de 29 % des demandes de prestations sans que le personnel ait eu à intervenir. Elle souhaite hausser ce pourcentage à 40 %, notamment en augmentant l'automatisation de certains traitements, comme celui de la demande de rente de retraite. Ainsi, le personnel de la Régie sera disponible pour soutenir la clientèle lorsqu'elle en aura besoin ou pour traiter les situations particulières.

Par ailleurs, la Régie poursuivra l'optimisation de ses façons de faire et de ses processus de services aux citoyens et de soutien. À cet égard, elle devra déployer des solutions novatrices. Chacune d'elles contribuera à améliorer les processus de façon progressive, engendrant du même coup des bénéfices croissants qui se feront sentir dès les premières années.

Ces bénéfices auront un effet direct sur la capacité de la Régie à absorber la hausse anticipée de la demande. Grâce aux efforts additionnels investis pour concentrer les interventions du personnel dans les situations qui les requièrent et optimiser les façons de faire, des gains d'efficience[8] de 10 % pourront être réalisés d'ici 2016.

	OBJECTIFS STRATÉGIQUES	INDICATEURS	CIBLES
7	D'ici à 2016, augmenter le pourcentage de demandes de prestations qui ne requièrent pas de traitement de la part du personnel.	Pourcentage de demandes de prestations qui ne requièrent pas de traitement de la part du personnel.	40 %
8	Pendant toute la durée du plan stratégique, optimiser les processus de services aux citoyens et de soutien.	Nombre moyen de solutions d'optimisation des processus de services aux citoyens et de soutien déployées annuellement.	2
9	D'ici à 2016, accroître l'efficience des activités de la Régie.	Pourcentage d'augmentation de l'efficience des activités de la Régie.	10 %

8. La Régie mesurera l'efficience par le rapport entre le nombre de bénéficiaires d'une prestation du RRQ ou du Soutien aux enfants et les ressources humaines utilisées (en années-personnes).

Enjeu 3

Une organisation reconnue comme employeur de choix et disposant des talents adaptés à ses enjeux

La Régie est reconnue pour son niveau de performance, la qualité de ses services et sa capacité à innover. Ces acquis sont le fruit d'une philosophie de gestion qui met en valeur et reconnaît la contribution du personnel à l'atteinte des résultats de l'organisation.

Le marché de l'emploi incite toutefois la Régie à poursuivre ses efforts pour renforcer son rayonnement comme employeur de choix. L'employeur de demain sera celui qui saura pleinement stimuler, développer et utiliser les forces de chacun en créant les conditions favorisant l'engagement et la mobilisation du personnel, en vue d'une contribution efficace et significative aux enjeux de l'organisation. C'est pourquoi la Régie mettra l'accent sur le développement et la mise à contribution des talents de son personnel. Elle entend aussi renforcer son avantage distinctif, tant aux yeux du personnel que sur le marché de l'emploi, grâce à une culture d'entreprise forte.

Orientation stratégique 3

Développer et mettre à contribution les forces du personnel

Axe d'intervention 6

La gestion des talents

La Régie reconnaît l'importance du savoir-faire et du savoir-être de son personnel pour la réussite de l'organisation. Imprégnée par une gestion des compétences déjà présente dans ses pratiques et novatrice sur le plan de la gestion des savoirs, elle intensifiera ses efforts dans la gestion des talents pour favoriser le savoir-devenir de son personnel, dans le but que les employés performants qui en montrent l'intérêt puissent développer leur potentiel d'évolution au sein de l'organisation. Non seulement elle est consciente qu'une intégration plus systématique de ses pratiques en la matière lui permettra de relever ses défis, mais elle est convaincue qu'il s'agit d'une avenue prometteuse et essentielle pour s'adapter au marché de la main-d'œuvre.

Ainsi, la Régie entend mettre en place une série de mesures axées sur la gestion des talents de son personnel, dans un esprit de juste équilibre entre les besoins de l'organisation et les forces et intérêts des individus. Pour mettre en valeur ses ressources, la Régie s'engagera dans le soutien à l'évolution et la mise à contribution des talents, ce qui implique notamment de pouvoir reconnaître les talents prometteurs au sein de l'organisation et d'en favoriser le développement. En investissant dans son personnel, elle confirmera davantage l'importance du rôle de chaque personne et sa contribution au succès de l'organisation.

OBJECTIF STRATÉGIQUE		INDICATEUR	CIBLE
10	D'ici à 2016, élaborer une stratégie et développer des mesures favorisant l'évolution et la mise à contribution des talents au sein de la Régie.	Stratégie élaborée et mesures développées pour favoriser l'évolution et la mise à contribution des talents.	4

Orientation stratégique **4**

Renforcer l'avantage distinctif de la Régie

Axe d'intervention **7**

La culture d'entreprise

La Régie a développé, au fil des ans, une culture d'entreprise qui contribue encore aujourd'hui à sa notoriété auprès de son personnel, de la fonction publique québécoise et du marché de la main-d'œuvre. Les résultats de sondages démontrent que 92 % des employés reconnaissent la Régie comme employeur de choix et que leur taux de fidélisation est supérieur au taux moyen de la fonction publique, soit 97,4 % comparativement à 96,8 %. Portée par cette culture, la Régie établira de nouvelles mesures afin de continuer à se distinguer comme employeur de choix.

Les travailleurs sont en quête d'organisations qui offrent une bonne qualité de vie au travail et des défis stimulants, qui créent des conditions favorisant l'apprentissage et la collaboration, et qui véhiculent des valeurs organisationnelles auxquelles ils sont fiers de s'identifier. Un milieu de vie attrayant et stimulant, un leadership adapté au marché du travail, une gestion agile et une marque employeur distinctive sont donc au cœur des stratégies qui seront déployées à cette fin.

OBJECTIF STRATÉGIQUE		INDICATEUR	CIBLE
11	D'ici à 2016, développer des mesures renforçant l'avantage distinctif de la Régie.	Mesures développées pour renforcer l'avantage distinctif de la Régie.	4

Tableau synthèse

Enjeu 1 : L'autonomie financière à la retraite de la population québécoise dans un contexte socioéconomique en changement

ORIENTATION STRATÉGIQUE	AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS STRATÉGIQUES		INDICATEURS	CIBLES
1 Adapter le système de retraite au contexte démographique et économique.	1 L'évolution du Régime de rentes du Québec.	1	D'ici à 2015, améliorer le processus d'élaboration des propositions d'adaptation du RRQ.	Améliorations apportées.	3
		2	D'ici à 2015, proposer des adaptations au RRQ en vue d'assurer son adéquation aux réalités socioéconomiques.	Proposition d'adaptations.	s. o.
	2 L'évolution des régimes privés de retraite.	3	D'ici à 2016, proposer des adaptations au cadre législatif en vue de favoriser la participation aux régimes privés de retraite.	Adaptations proposées.	3
		4	Réviser annuellement les pratiques de surveillance compte tenu de l'évolution rapide de l'environnement des régimes complémentaires de retraite.	État de situation annuel des pratiques de surveillance des régimes complémentaires de retraite.	1 par an
	3 La sensibilisation à l'autonomie financière à la retraite.	5	Pendant toute la durée du plan stratégique, sensibiliser la population, notamment les citoyens âgés de 35 à 49 ans ayant un revenu supérieur à 25 000 $, à l'importance de bâtir son autonomie financière à la retraite.	Pourcentage moyen de citoyens âgés de 35 à 49 ans ayant un revenu supérieur à 25 000 $ et qui sont sensibilisés à l'autonomie financière.	65 %

Enjeu 2 : Des services de qualité dans un contexte de croissance de la demande et de rareté des ressources

ORIENTATION STRATÉGIQUE	AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS STRATÉGIQUES	INDICATEURS	CIBLES
2 Transformer les façons de faire pour maintenir la qualité des services en s'appuyant sur les TIC, la contribution de partenaires et l'expertise du personnel.	4 La simplification des démarches des clients.	6 D'ici à 2016, faciliter aux clients les démarches nécessaires à l'obtention d'une prestation.	Pourcentage de demandes de prestations pour lesquelles les clients n'ont pas à remplir un formulaire de la Régie.	50 %
	5 L'efficience des activités de la Régie.	7 D'ici à 2016, augmenter le pourcentage de demandes de prestations qui ne requièrent pas de traitement de la part du personnel.	Pourcentage de demandes de prestations qui ne requièrent pas de traitement de la part du personnel.	40 %
		8 Pendant toute la durée du plan stratégique, optimiser les processus de services aux citoyens et de soutien.	Nombre moyen de solutions d'optimisation des processus de services aux citoyens et de soutien déployées annuellement.	2
		9 D'ici à 2016, accroître l'efficience des activités de la Régie.	Pourcentage d'augmentation de l'efficience des activités de la Régie.	10 %

Enjeu 3 : Une organisation reconnue comme employeur de choix et disposant des talents adaptés à ses enjeux

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS STRATÉGIQUES	INDICATEURS	CIBLES
3 Développer et mettre à contribution les forces du personnel.	6 La gestion des talents.	10 D'ici à 2016, élaborer une stratégie et développer des mesures favorisant l'évolution et la mise à contribution des talents au sein de la Régie.	Stratégie élaborée et mesures développées pour favoriser l'évolution et la mise à contribution des talents.	4
4 Renforcer l'avantage distinctif de la Régie.	7 La culture d'entreprise.	11 D'ici à 2016, développer des mesures renforçant l'avantage distinctif de la Régie.	Mesures développées pour renforcer l'avantage distinctif de la Régie.	4

Le *Plan stratégique 2012-2016* peut être consulté dans le site Web de la Régie des rentes du Québec :

www.rrq.gouv.qc.ca

Cette publication est disponible en médias adaptés au numéro 1 800 463-5185.

Régie des rentes
Québec

EMPLOYEURS DE CHOIX AU CANADA 2012

140-RRQ-2012 04